Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada Secretariat

Canada

Guide to Departments on the Management and Reporting of Horizontal Initiatives

Publié : le 2018-05-17

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2018

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

N° de catalogue BT22-208/2018F-PDF
ISBN : 978-0-660-26041-9

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Guide to Departments on the Management and Reporting of Horizontal Initiatives

Gouvernement du Canada | Government of Canada

Guide à l'intention des ministères sur la gestion des initiatives horizontales et l'établissement de rapports connexes

Du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Division des résultats, Secteur de la gestion des dépenses
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Janvier 2018

Sur cette page

- 1.0 Introduction
- 2.0 Gouvernance
- 3.0 Cadre de l'initiative horizontale
- 4.0 Suivi de l'information financière
- 5.0 Établissement de rapports d'étape
- 6.0 Ressources

1.0 Introduction

▸ **Titres de la section**

1.1 Quel est l'objectif du présent guide?

Le présent guide a pour objectif d'aider les ministères à mieux gérer et à mieux établir des rapports sur les initiatives horizontales.

Le guide encourage cet objectif de la façon suivante :

- en précisant ce qu'est une initiative horizontale;
- en indiquant la gouvernance appropriée;
- en décrivant les rôles et les responsabilités des ministères responsables et partenaires;
- en établissant le processus pour leur gestion et leur établissement de rapports;
- en décrivant les exigences de présentation de rapports au Parlement et au SCT.

Highlights:

- Un ensemble de comités de gouvernance recommandés pour aider à faire en sorte que toute initiative horizontale soit bien coordonnée dans les ministères et entre les ministères.
- Un cadre de l'initiative horizontale, qui aide à mieux communiquer l'initiative aux ministres du CT et aux intervenants.
- Des détails sur les obligations d'effectuer un suivi financier pour l'établissement de rapports sur les dépenses.

Le guide sert à offrir une orientation aux ministères quant à l'établissement :

- de la bonne gouvernance;
- d'un cadre de planification pour la gestion et les rapports publics.

Bien qu'une bonne gouvernance et une bonne planification soient la clé de toute initiative horizontale réussie, d'autres facteurs (par exemple, l'exécution), sont propres à chaque initiative horizontale, et ils seront également des facteurs de réussite. Les ministères devraient donc traiter le présent guide comme un point de départ.

1.2 Que sont les initiatives horizontales?

Les initiatives horizontales surgissent habituellement lorsqu'il y a 2 ministères ou plus qui reçoivent un financement en vue de réaliser un objectif commun, lequel est souvent lié à une priorité du gouvernement. Dans la plupart des cas, le financement est important et dure pour une période déterminée.

- 2 ministères ou plus
- Résultat commun
- Financement important
- Période déterminée
- Priorité du gouvernement

1.3 Comment les initiatives horizontales sont elles établies?

Lorsqu'il est réputé qu'une initiative horizontale formelle est requise, le Bureau du Conseil privé (BCP) ou le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) recommande habituellement que le mémoire au Cabinet (MC) ou que la présentation au Conseil du Trésor (CT), soient respectivement, présentés aux ministres du Cabinet ou du Conseil du Trésor aux fins d'approbation en tant qu'initiative horizontale. Les points à considérer sous-jacents à la décision de désigner une initiative horizontale officielle relèveraient des organismes centraux et du Cabinet, et ils ne sont pas traités de façon approfondie dans le présent guide.

Le MC indiquera :

- les ministères responsables et partenaires;
- les échéanciers;
- le financement et les résultats.

Les présentations au CT comprendront ces renseignements, en plus de détails sur la gouvernance et la planification de l'initiative. Une présentation au CT cherchant à mettre en œuvre un MC sur une initiative horizontale doit citer cette désignation.

Tout au long de ce processus, le BCP et le SCT travaillent en étroite collaboration avec les ministères visés, y compris en fournissant des conseils, le plus tôt possible, à savoir si une proposition sera présentée aux ministres en tant qu'initiative horizontale.

1.4 Qui sont les acteurs principaux dans une initiative horizontale?

Bureau du Conseil privé (BCP) :

- conseiller les ministères au sujet du mémoire au Cabinet (MC);
- conseiller le Cabinet sur la déclaration d'une initiative horizontale;
- conseiller le Cabinet et les ministères sur l'harmonisation de l'initiative avec les chartes des résultats et de l'exécution;
- déterminer le ministère qui sera responsable de l'établissement de rapports.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) :

- conseiller le Conseil du Trésor sur la déclaration d'une initiative horizontale et déterminer le ministère responsable, lorsque cela n'a pas été fait à l'étape du MC;
- définir les exigences et conseiller les ministères sur les présentations au CT pour une initiative;
- offrir une orientation et un soutien aux ministères sur la gestion et l'établissement de rapports sur l'initiative.

Ministère responsable :

- agir à titre de secrétariat pour l'approbation, la gestion et la présentation de rapports sur l'initiative;
- déclarer les enjeux à incidence élevée qui touchent l'exactitude ou l'uniformité des rapports au SCT, tel que requis par le présent guide;
- coordonner et établir les normes pour la collecte des renseignements financiers et non financiers sur le rendement;
- coordonner les rapports publics de l'initiative horizontale au moyen du plan ministériel et du rapport sur les résultats ministériels.

Ministères partenaires :

- respecter les exigences redditionnelles décrites par le responsable;
- appuyer le ministère responsable dans ses fonctions de secrétariat;
- recueillir et fournir les renseignements financiers et non financiers requis sur le rendement par rapport à l'initiative horizontale pour le ministère responsable;
- mettre en œuvre leurs activités respectives qui s'inscrivent dans l'initiative horizontale.

1.5 Quels sont les outils principaux pour la gestion de ces initiatives?

- Gouvernance : faciliter une gestion saine et coordonnée de l'initiative.
- Cadre de l'initiative horizontale : mapping out activities, resources and results
- Présentation de rapports : communicating what is achieved and what is spent or not spent

Ces exigences sont décrites en détail plus loin.

2.0 Governance

▸ Titres de la section

Une fois qu'un MC ou qu'une présentation au CT désigne une proposition en tant qu'initiative horizontale, les ministères visés sont tenus d'établir, au minimum, un comité de surveillance sur l'initiative horizontale de niveau de la haute direction.

- Établir une gouvernance au début du processus de

Le ministère responsable est tenu de convoquer et d'appuyer ce comité. Il doit le faire le plus tôt possible, idéalement pendant la rédaction du MC ou de la présentation au CT, et au plus tard un mois après l'approbation de la première présentation au CT associée à l'initiative horizontale.

En fonction de l'importance et des risques associés à l'initiative, les membres du Comité de surveillance peuvent être des sous-ministres (SM), des sous-ministres délégués ou des sous-ministres adjoints (SMA).

L'ancienneté relative des membres du comité devrait être établie à un niveau correspondant à la taille, à la portée et à l'importance de l'initiative ou au niveau dicté par les ministres.

Le Comité de surveillance a la responsabilité de s'assurer :

- que l'initiative est bien gérée;
- que les rapports sont en temps voulu et exacts.

planification; en particulier, le Comité de surveillance de niveau de la haute direction maintiendra la gouvernance tout au long de l'initiative.
- S'assurer que la gouvernance traite les enjeux et les obstacles simples.
- S'assurer que le Comité de surveillance signale les enjeux à risque élevé et à incidence élevée au SCT.

Les membres du Comité de surveillance peuvent comprendre le secrétaire adjoint visé des secteurs de programmes ou le délégué approprié.

Néanmoins, lorsque le Comité de surveillance est informé d'enjeux d'importance suffisante, il devrait les signaler par écrit aux secrétaires adjoints appropriés des secteurs de programmes et au Secteur de la gestion des dépenses, pour les ministères responsables et partenaires. Le Comité de surveillance de niveau de la haute direction devrait se réunir plusieurs fois par année.

Le Comité de surveillance doit être appuyé d'un comité directeur, composé de SMA ou de DG, au besoin, et d'au moins 1 groupe de travail horizontal, afin d'aborder les enjeux opérationnels, liés à la mise en œuvre ou techniques.

Bien que cela représente la structure de gouvernance minimale suggérée, les ministères doivent adapter leur gouvernance afin qu'elle corresponde le mieux au contexte de leur initiative horizontale.

	Comité de surveillance sur l'initiative horizontale	Comité directeur	Groupe de travail
À quel moment est-il requis	Toujours	Toujours	Au besoin
Qui y siège?	SM et SMA de tous les ministères	SMA ou DG de tous les ministères ou de certains ministères	DG, directeur ou analyste pour tous les ministères ou certains ministères
De quoi s'agit il?	• S'assurer que l'initiative est bien gérée • S'assurer que les rapports sont en temps voulu et exacts • Signaler les enjeux au SCT • Tenter de régler les conflits dans l'initiative horizontale ou les renvoyer au SCT pour un soutien	S'acquitter des tâches déléguées par le comité de niveau de la direction	• Exécuter les tâches techniques ou difficiles • Créer des options et formuler des recommandations pour régler de tels enjeux
Quelle est la fréquence des réunions?	Plusieurs fois par année	Plusieurs fois par année	Au besoin

Le Comité de surveillance, appuyé de ses organes subordonnés, est responsable de la gouvernance et de la coordination de l'initiative horizontale, qui doit, à tout le moins, comprendre ce qui suit :

- élaboration de cadres de résultats et de ressources;
- collecte et consolidation des données (y compris les critères sur ce qui est considéré comme figurant dans la portée);
- surveillance des indicateurs et des dépenses;
- contenu et fréquence de l'établissement de rapports;
- enjeux imprévus et corrections qui surgissent pendant la vie d'une initiative;
- règlement des différends;
- liaison et mobilisation continues avec les organismes centraux;
- coordination de toutes les évaluations et de tous les audits horizontaux;
- calendrier des réunions et ordre du jour;
- stratégies de communication;
- considérations de clôture et approche.

2.1 Rôles et responsabilités des ministères responsables et partenaires

En plus d'établir le Comité de surveillance, un **ministère responsable** est responsable de ce qui suit :

- coordonner les processus d'approbation des MC et des présentations au CT (s'il y a lieu);
- fournir un soutien administratif au Comité de surveillance et à d'autres organes directeurs (y compris la logistique, la gestion des ordres du jour et la conservation des notes de réunions et des comptes rendus de discussions);
- nommer un secrétariat au ministère qui possède une capacité suffisante pour gérer les efforts de coordination;
- coordonner l'élaboration et l'entretien du cadre des résultats sur l'initiative horizontale, y compris le répertoire structuré des programmes et des activités avec des commentaires d'autres ministères partenaires;
- coordonner la cueillette de renseignements financiers et non financiers sur le rendement auprès des ministères partenaires;
- s'assurer que les mesures du rendement sont fondées sur des données représentant le rendement réel et significatif, et que des normes d'uniformité pour les ensembles de données sont établies;
- communiquer le format et la fréquence de la présentation de renseignements financiers requis pour la consolidation de l'établissement de rapports;
- coordonner les rapports publics de l'initiative horizontale au moyen des plans ministériels (PM) et des rapports sur les résultats ministériels (RRM);
- coordonner la préparation de tout rapport d'initiative horizontale requis (par exemple, annuel ou de clôture);
- recueillir les données pour l'initiative et les stocker d'une façon qui appuie les audits et les évaluations subséquents;
- coordonner la liaison avec les organismes centraux, notamment lorsqu'un enjeu à incidence élevée surgit.

À titre de membres actifs du Comité de surveillance, les **partner departments** devraient :

- participer à l'établissement d'une structure de gouvernance et de paramètres financiers pour l'initiative horizontale;
- donner une liste complète au ministère responsable de ses activités qui sont des composantes de l'initiative horizontale ou qui sont liées à celle-ci (ces renseignements sont utilisés par le ministère responsable dans l'élaboration de l'inventaire structuré des activités);
- donner des renseignements sur les activités ministérielles pertinentes tels qu'exigés par le Comité de surveillance afin de mettre en œuvre leurs activités respectives qui s'inscrivent dans l'initiative horizontale, en vue de contribuer à l'atteinte des résultats communs;
- recueillir et fournir au ministère responsable des renseignements financiers et non financiers sur le rendement de toutes leurs activités qui sont des composantes de l'initiative horizontale.

2.2 Assurer une gouvernance continue

La gouvernance efficace exige qu'elle soit maintenue tout au long de la durée d'une initiative, et la concentration des comités de gouvernance ne devrait pas s'atténuer après le lancement de l'initiative horizontale. En effet, la participation et la coordination du Comité de surveillance devraient s'intensifier à mesure que l'initiative est mise en œuvre.

Comme pour tous les organes décisionnels, le maintien de rapports de décisions détaillés est essentiel :

- à l'établissement de rapports efficaces;
- aux audits futurs;
- aux évaluations.

Les ministères responsables devraient s'assurer que ces travaux sont réalisés par les comités.

- Par le passé, des initiatives horizontales ont connu des difficultés liées à la gouvernance en raison d'une diminution de la participation des comités de gouvernance.
- Les ministères responsables doivent donc s'assurer que les structures de gouvernance continuent d'être un forum efficace pour la coordination des efforts et la prise de décisions.

2.3 Dispute resolution and high impact issues

Le Comité de surveillance est responsable de régler les différends ou tout autre enjeu qui pourraient surgir chez les participants de l'initiative horizontale. Un mécanisme de règlement des différends doit être établi, en consultation avec les organismes centraux.

Comme mentionné, le Comité de surveillance est responsable de la liaison avec les organismes centraux en plus de veiller à ce que les principaux enjeux qui surviennent soient signalés au SCT tout au long de l'initiative. Il est prévu que cela inclurait les enjeux qui pourraient mener à des rapports de rendement ou financiers inexacts. Le Comité de surveillance, par l'entremise du ministère responsable, doit signaler rapidement tout enjeu au SCT. Cette liaison serait facilitée par la participation du secrétaire adjoint du secteur de programme du SCT au Comité de surveillance, comme le recommande le présent guide.

Enjeu à incidence élevée	Mesure du ministère responsable
L'information sur les mesures de rendement a été ou sera rapportée de façon inexacte.	Régler au niveau du comité des hauts dirigeants.

Enjeu à incidence élevée	Mesure du ministère responsable
L'information financière a été ou sera rapportée de manière inexacte.	Informer le SCT de l'enjeu et de son règlement.
Des questions peuvent être soulevées dans le cadre d'une évaluation ou d'un audit.	Traiter l'enjeu avec le SCT s'il ne peut pas être résolu.

3.0 Cadre de l'initiative horizontale

▸ Titres de la section

La gestion réussie d'une initiative horizontale et l'établissement de rapports sur une initiative horizontale exigent une compréhension commune :

- des résultats prévus;
- des indicateurs de réussite;
- des activités requises;
- des capacités nécessaires pour les réaliser.

Un cadre de l'initiative horizontale robuste fournira ces renseignements, avec une compréhension commune des rôles et responsabilités ministériels.

Comme pour le Cadre ministériel des résultats, ce cadre conçu en collaboration constitue la base de la gestion et de la collecte de données, et de l'établissement de rapports transparents aux parlementaires et au public.

À la base, le Cadre de l'initiative horizontale permet au Parlement et aux Canadiens de comprendre :

- ce que l'initiative horizontale vise à réaliser;
- la façon dont elle le réalise;
- ce qui a été réalisé.

Il devrait être :

- clair;
- facile à comprendre;
- orienté d'indicateurs significatifs et pertinents.

Le Cadre de l'initiative horizontale (voir le tableau 1) devrait se composer de ce qui suit :

- le nom convenu de l'initiative horizontale;
- les résultats communs clairement énoncés (idéalement, pas plus de 3) :
  - ils doivent comprendre l'ensemble de la portée de l'initiative horizontale.
- une harmonisation de chacun des résultats communs avec :
  - un indicateur de rendement;
  - une cible et une date cible;
  - une source de données;
  - une vérification de la disponibilité des données.
- une indication des liens entre les indicateurs de rendement et la réalisation des résultats;
- une désagrégation de chaque résultat commun par thème :
  - chaque thème doit comprendre les mêmes renseignements sur le rendement que ceux indiqués pour chaque résultat commun.
- une liste des activités liées à chaque thème, indiquant si le financement vise un nouveau programme ou s'il s'ajoute à un programme existant :
  - chaque activité d'initiative horizontale doit être indiquée sous le thème auquel elle contribue le plus;
  - o si une activité contribue de façon substantielle à 2 thèmes ou plus et que son attribution à un seul thème peut créer de la confusion, il faut envisager de créer de multiples activités.
- la détermination des activités par ministère :
  - ces activités devraient être liées aux programmes compris dans le répertoire des programmes de chaque ministère.
- les indicateurs de rendement pertinents pour toutes les activités et les lignes de base liées et les cibles pour un suivi des progrès clair et pour utilisation dans toute évaluation.

Tableau 1 : Cadre de l'initiative horizontale

Nom de l'initiative horizontale
Résultats communs
Affectation totale (en dollars)

	Thème A Résultat(s) Total (en dollars)	Thème B Résultat(s) Total (en dollars)	Thème C Résultat(s) Total (en dollars)	Services internes Total (en dollars) :
Ministère A	Activité A (nouveau programme) affectation totale (en dollars) Activité B (complémentaire)	Activité E (complémentaire) Activité F (complémentaire)	Activité I (complémentaire)	Services internes
Ministère B	Activité C (complémentaire)	Activité G (complémentaire)	n/a	Services internes
Ministère C	Activité D (complémentaire)	Activité H (nouvelle)	Activité J (nouvelle)	Services internes

Tableau 2a : tableau de suivi des résultats du Cadre de l'initiative horizontale - Résultat commun de l'initiative horizontale

Résultat commun de l'initiative horizontale	Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Source des données	Fréquence de la disponibilité des données

Tableau 2b : tableau de suivi des résultats du Cadre de l'initiative horizontale - Résultat du premier thème

Résultat du premier thème	Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Source des données	Fréquence de la disponibilité des données

Tableau 2c : tableau de suivi des résultats du Cadre de l'initiative horizontale - Résultats du ministère

Ministère	Activité du thème A approuvée par le CT	Résultats ou extrants	Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Source des données	Fréquence de la disponibilité des données
Ministère A	Activité A (nouvelle)						
	Activité B (complémentaire)						
Ministère B	Activité C (complémentaire)						
	Activité D (nouvelle)						
Ministère C	Activité E (complémentaire)						

3.1 Rôles et responsabilités

Le Comité de surveillance est responsable d'établir et de maintenir le Cadre de l'initiative horizontale, et les ministères responsables sont donc chargés de la création et de la coordination continues du Cadre de l'initiative horizontale.

Ce cadre doit être élaboré en collaboration avec les ministères partenaires, et les ministères responsables devraient établir des attentes claires en termes d'indicateurs de rendement et de données.

Les ministères partenaires sont responsables de donner des commentaires appropriés, comme convenu avec le ministère responsable, y compris des renseignements pertinents et pouvant être recueillis sur le rendement et des sources de données crédibles. Les ministères doivent avoir en place les systèmes appropriés afin de saisir les indicateurs de rendement.

Ces renseignements devraient être fournis au ministère responsable dans le format et selon les échéanciers demandés par le Comité de surveillance.

3.2 Mesures du rendement

Comme pour les autres types de programmes dans l'ensemble du gouvernement, la gestion efficace d'une initiative horizontale nécessite la collecte et la surveillance continues des données sur le rendement, y compris les mesures qui aident à évaluer les progrès quant à l'atteinte des résultats communs.

Elle comporte la collaboration avec des responsables de l'évaluation de chaque ministère en vue de s'assurer que les données recueillies sous les auspices de l'initiative horizontale traiteront adéquatement des évaluations prévues ou potentielles.

Les mesures de rendement devraient aider à orienter la prise de décisions du Comité de surveillance et d'autres comités de gouvernance en plus de contribuer au récit prenant en termes de ce qui a été atteint et des lacunes restantes.

L'approche pour le suivi des résultats devrait être convenue avant le lancement de l'initiative, et les ministères partenaires devraient s'engager à adopter des mesures de rendement :

- pertinentes;
- fondées sur les risques;
- significatives.

Cette surveillance du rendement devrait viser à faciliter ce qui suit :

- l'évaluation des progrès par rapport aux résultats énoncés;
- les décisions concernant le renouvellement de l'initiative et les nouveaux domaines d'intérêt;
- les décisions sur les rajustements à l'affectation des ressources;
- l'établissement de rapports aux organismes centraux et au Parlement.

3.3 Financement complémentaire

Les renseignements sur les résultats devraient être précisés dans les situations où un financement additionnel ou « complémentaire » est accordé à un programme existant dans le contexte d'une initiative horizontale. Le Comité de surveillance devrait préciser quels sont les ministères tenus d'indiquer les mesures de rendement pour la partie complémentaire de façon séparée du programme dans son ensemble, dans la mesure du possible. Cette méthode peut inclure le fait de s'assurer que les évaluations sont conçues de façon à évaluer les gains supplémentaires du complément.

3.4 Harmonisation avec la charte d'exécution

Les initiatives horizontales devraient être harmonisées avec les priorités gouvernementales en ce qui a trait aux résultats. Dans certains cas, cela signifie qu'elles appartiennent à une charte d'exécution précise créée pour une priorité gouvernementale. Il est essentiel que les mesures de rendement pour l'initiative horizontale, tout particulièrement au niveau des résultats communs, soient harmonisées avec la charte applicable, y compris l'adoption de mesures identiques, au besoin.

La mesure du rendement pour les initiatives horizontales doit respecter les normes établies dans la Politique sur les résultats et la Directive sur les résultats connexes. Veuillez consulter le Guide provisoire sur les résultats pour obtenir des renseignements supplémentaires sur les résultats, les indicateurs et les cibles.

3.5 Évaluations des initiatives horizontales

Compte tenu de l'importance des initiatives horizontales en vue de réaliser les priorités gouvernementales et ministérielles, les Comités de surveillance et les ministères responsables devraient collaborer avec les responsables de l'évaluation et les organismes centraux afin de déterminer les besoins, le calendrier et les objectifs de l'évaluation.

L'évaluation est l'évaluation neutre et objective d'enjeux comme la pertinence, l'efficacité et l'efficience, entreprise par des évaluateurs spécialisés sous la direction d'un chef d'évaluation. Les évaluations peuvent jouer un rôle important à aider les responsables des initiatives horizontales à comprendre :

- quels sont les résultats atteints et pourquoi;
- quelles sont les améliorations qui peuvent être apportées.

Les renseignements sur l'évaluation jouent également un rôle important dans :

- les rapports sur les initiatives horizontales;
- l'orientation des décisions clés, y compris les renouvellements.

Conformément à la Politique sur les résultats, les rapports d'évaluation sont accessibles au public.

Pour de plus amples renseignements sur la façon dont les évaluations des initiatives horizontales sont effectuées et les ressources utilisées pour ces initiatives, veuillez consulter le chef de l'Évaluation de votre ministère et le document Orientations générales sur la gouvernance et la gestion des évaluations des initiatives horizontales du SCT.

4.0 Suivi de l'information financière

▸ Titres de la section

Il est essentiel d'établir un lien entre les fonds affectés et les dépenses de l'initiative horizontale avec le Cadre de l'initiative horizontale afin de présenter des rapports efficaces sur le rendement global de l'initiative horizontale. Ce cadre comprend, entre autres, les ressources prévues et réelles au niveau des résultats communs, des thèmes et des activités. Le Cadre de l'initiative horizontale est le fondement du cadre de l'établissement des coûts de l'initiative horizontale. Ce cadre contient une partie des renseignements qui servent à appuyer un processus décisionnel fondé sur des éléments probants en ce qui concerne la nécessité de corriger le tir, de réaffecter les fonds ou d'apporter des changements à la conception du programme.

4.1 Enjeux liés à l'information financière

Le cadre d'établissement des coûts de l'initiative horizontale a pour but de fournir des renseignements financiers suffisamment détaillés afin :

- d'orienter le processus décisionnel;
- de démontrer les progrès réalisés dans les efforts en vue de la réalisation des résultats communs.

Il ne doit pas servir à gérer chaque dollar dépensé, puisque les systèmes ministériels contiennent des mécanismes servant à assurer un contrôle et une intendance internes pour chacune des activités du ministère. Néanmoins, les renseignements financiers devraient être fiables et vérifiables.

Les rapports sur les fonds reçus et les dépenses engagées doivent couvrir toutes les dépenses approuvées pour une initiative. Dans l'établissement de rapports sur les dépenses, les ministères sont également tenus d'établir des rapports sur tous les fonds non dépensés (c'est-à-dire, si ces fonds ont été réaffectés à un autre programme ou inutilisés). Les dépenses totales approuvées consistent en de nouvelles autorisations, en plus de tout nouveau financement ministériel existant qui est spécifiquement affecté à l'initiative horizontale. Le ministère responsable devrait :

- collaborer avec les ministères partenaires à l'élaboration des exigences relatives au suivi des ressources financières;
- faire approuver les exigences par le comité de surveillance.

L'information financière sur l'initiative horizontale devrait contenir toutes les données requises pour :

- appuyer le processus décisionnel du comité de surveillance;
- faciliter l'établissement de rapports destinés :
  - aux organismes centraux;
  - au Parlement;
  - au public.

Un niveau suffisant de détail devrait être :

- déterminé par le comité de surveillance;
- communiqué par le ministère responsable à toutes les organisations partenaires.

4.2 Rapports financiers

Les ministères sont tenus de présenter des rapports sur les fonds uniquement dans le cadre de l'initiative horizontale, tout en rendant compte des fonds utilisés dans le cadre leurs dépenses ministérielles ordinaires.

Un système de suivi rigoureux des enjeux liés à l'information financière devrait contenir les éléments énumérés ci-dessous.

- Le budget, les prévisions et les dépenses réelles pour chaque activité ministérielle au titre de l'initiative horizontale.
- La détermination :
  - des montants prévus au budget provenant de financement existant avant l'initiative horizontale;
  - du montant représentant le financement supplémentaire.
- L'information financière par exercice.
- Une explication de l'utilisation des fonds non dépensés à la fin de l'exercice :
  - réaffectation;
  - report de financement;
  - report de fonds;
  - fonds inutilisés.
- Les frais liés aux :
  - services internes;
  - Régime des avantages sociaux des employés (RASE);
  - locaux.
- Des estimations de l'apport des services internes aux efforts de collecte de données.
- Un lien, au niveau de l'activité ministérielle directement ou par répartition, avec le répertoire des programmes du ministère, conformément à :
  - la politique sur la répartition du répertoire des programmes ministériels;
  - la Politique sur les résultats.

Les ministères sont invités à utiliser les outils de suivi des dépenses énumérés à la section 6.1.3 Annexe C : gabarits des dépenses pour recueillir ces données.

Services internes : Les frais liés aux services internes devraient être inclus dans les dépenses prévues et réelles. Les dépenses prévues pour les services internes pourraient être réputées avoir été engagées aux fins du rapport sur les dépenses réelles (c'est-à-dire que le montant des dépenses réelles est égal au montant des dépenses prévues).

RASE : Les coûts du RASE devraient être inclus dans les dépenses prévues et réelles, et tout écart doit être pris en compte.

Locaux : Les frais de locaux devraient être inclus dans les dépenses planifiées et réelles. Les dépenses prévues pourraient être réputées avoir été engagées aux fins du rapport sur les dépenses réelles.

4.3 Collecte des données financières

Le Comité de surveillance devrait mettre en place un régime régissant la collecte et l'établissement de rapports réguliers sur les données financières afin d'appuyer la prise de décisions.

Comme exigence minimale, ces données devraient être harmonisées avec :

- le budget principal des dépenses, afin de tenir compte du financement approuvé;
- les Comptes publics, afin de tenir compte des dépenses engagées.

Les fonds non utilisés devraient être réaffectés aux exercices ultérieurs visés par l'initiative horizontale, dans la mesure du possible. Comme exigence minimale, le statut des fonds non dépensés **devrait être noté comme un des éléments suivants** :

- une réaffectation au sein du ministère;
- des fonds reportés
- des fonds reportés (rééchelonnement);
- des fonds inutilisés.

4.4 Rôles et responsabilités

Le **ministère responsable** est chargé de ce qui suit :

- coordonner la collecte et la validation de l'information financière auprès des ministères partenaires;
- fournir la capacité de consolider l'information financière au niveau de l'initiative horizontale, du résultat commun et du thème par ministère et facteur d'intrant (c'est-à-dire, salaires, avantages sociaux des employés, locaux, frais de fonctionnement, transferts);
- rassembler et stocker les données financières et les comptes rendus de décisions prises par le comité de surveillance à l'aide d'une méthode qui facilite les évaluations et audits ultérieurs;
- déterminer et communiquer au Conseil du Trésor toutes les modifications apportées au cadre financier de l'initiative horizontale;
- posséder les systèmes financiers adéquats pour saisir l'information financière concernant l'initiative horizontale;
- veiller à ce que le dirigeant principal des finances valide et confirme, par écrit, l'exactitude de l'information financière sur l'initiative horizontale.

Les **ministères partenaires** devraient :

- fournir toute l'information financière demandée par le ministère responsable dans le format indiqué et dans les délais fixés et, en particulier dans les délais correspondants à ceux du budget principal des dépenses, du budget supplémentaire des dépenses ou des Comptes publics;
- faire la distinction entre le financement à même les niveaux de référence de base affecté à l'initiative et le nouveau financement ou le financement supplémentaire;
- extraire l'information financière des systèmes financiers du ministère au moyen de contrôles internes adéquats;
- attester, par écrit :
  - de l'exactitude des dépenses prévues au budget, des prévisions et des dépenses réelles déclarées auprès du ministère responsable,
  - de l'exactitude des données financières sur le rendement ministériel;
- veiller à ce que le document renfermant ces renseignements soit signé par le dirigeant principal des finances du ministère.

5.0 Établissement de rapports d'étape

▸ Titres de la section

En tant que gardiens des comptes publics, les ministères sont tenus de rendre compte de leur rendement aux Canadiens. Ils doivent, entre autres, rendre compte des résultats et de l'optimisation des ressources utilisées pour les réaliser.

La transparence des rapports internes et des rapports à l'intention du parlement et du public fait partie intégrante de cette obligation.

Pour que les rapports sur les progrès réalisés et le rendement soient fiables, ils doivent

- Déposer un rapport annuel au Parlement et au SCT préparé par le ministère responsable.
- Mettre l'accent sur les données fiables sur la mesure du rendement et la

être équilibrés. À ce titre, le ministère devrait :

- indiquer si les attentes ont été respectées ou non;
- exprimer les leçons tirées de l'expérience.

description des réalisations et les difficultés.
- Déterminer la nécessité des audits et évaluations.

Les ministères sont invités à utiliser le gabarit de rapport d'étape qui figure à l'annexe D.

Lorsque des évaluations ont été effectuées, leurs conclusions et les mesures prises pour y donner suite doivent être incluses dans les rapports internes et publics.

5.1 Enjeux liés aux rapports

L'établissement de rapports sur des initiatives horizontales représente un défi particulier en raison de l'exigence de consolider des données, des systèmes et des cultures propres à des ministères. Dans ce contexte, les rapports sur les initiatives horizontales devraient être :

- uniformes;
- exhaustifs;
- faciles à comprendre.

Ils devraient aussi contenir des données au niveau du résultat commun.

Les rapports sur les initiatives horizontales ont pour but :

- d'améliorer le processus décisionnel horizontal;
- de communiquer des renseignements aux intervenants;
- de présenter au Parlement et à la population canadienne des données transparentes sur le rendement;
- de diffuser les leçons retenues.

Les rapports devraient permettre aux intervenants d'avoir une idée sur :

- l'état d'avancement de l'initiative;
- les réalisations;
- les difficultés éprouvées.

Les rapports :

- seront fondés sur le cadre des résultats de l'initiative horizontale et le cadre financier;
- permettront de comparer l'état consolidé de l'initiative horizontale au plan final ou aux résultats ultimes.

Leur contenu devrait se limiter à l'initiative horizontale et non porter sur les activités connexes qui ne font pas partie de la portée du cadre des résultats.

5.2 Rapports d'étape

Le comité de surveillance devrait déterminer la fréquence, le niveau de détail et le public cible des rapports d'étape, à l'exception de toute exigence statutaire, parlementaire ou ministérielle. Comme exigence minimale, le rapport d'étape :

- devrait être présenté chaque année au comité de surveillance;
- pourrait être rendu public.

Il faudrait envisager de présenter un rapport provisoire 6 mois avant le rapport annuel.

Le rapport d'étape devrait faciliter une détermination proactive des enjeux et être facile à comprendre pour le public cible. Le rapport d'étape devrait renfermer les éléments suivants :

- une évaluation des progrès réalisés afin d'obtenir les résultats à l'aide des données sur le rendement par rapport aux cibles et une analyse des écarts, le cas échéant;
- une explication du rendement observé;
- une mise à jour :
  - sur les données relatives au budget;
  - sur les données liées aux prévisions et aux dépenses;
  - pour expliquer les écarts importants;
- les faits saillants concernant les changements importants au niveau du financement;
- tout changement dans l'environnement contextuel et les hypothèses;
- une description de tous les changements aux plans de la mesure ou de l'évaluation du rendement, par exemple :
  - changements aux indicateurs ou aux cibles;
  - nouvelles évaluations prévues ou changements aux évaluations prévues;
- une description des décisions requises;
- des mises à jour sur la mise en œuvre des recommandations découlant des évaluations ou audits antérieurs.

5.3 Rapports au Parlement

La présentation consolidée des renseignements sommaires sur les initiatives horizontales au Parlement et aux Canadiens est incluse dans les plans ministériels (PM) et dans les rapports sur les résultats ministériels (RRM) du ministère responsable, et elle est fondée sur un regroupement des intrants de tous les ministères participants. Le ministère responsable devrait suivre les principes de l'établissement des rapports énoncés dans le Guide de préparation des tableaux de renseignements supplémentaires pour les plans ministériels et les rapports sur les résultats ministériels. En outre, le SCT recueillera ces renseignements auprès des ministères à l'aide des feuilles de collecte de données.

La Base de données sur les résultats des initiatives horizontaux est un dépôt de données déclarées dans le cadre des RM et des RRM. La base de données est un seul endroit où les parlementaires et le public peuvent trouver des renseignements sur les initiatives horizontales dans un format standard.

5.4 Rapport de clôture

De par leur conception, les initiatives horizontales doivent produire des résultats dans un délai déterminé et relativement court. L'exécution d'une initiative horizontale se termine, en pratique, une fois que l'autorisation de financement du Conseil du Trésor a pris fin, même s'il reste un financement résiduel permanent des programmes. Le ministère responsable devrait communiquer avec le SCT pour obtenir des conseils et une approbation au sujet des exigences relatives aux rapports de clôture. Le SCT fournira une orientation individuelle sur le moment et les exigences des rapports de clôture au cas par cas.

- L'établissement de rapports prend fin, mais se poursuit dans certains cas déterminés.
- Le ministre responsable publie un rapport de clôture officielle.
- Le rapport de clôture contient un résumé des résultats obtenus et des ressources utilisées.

Malgré la rédaction d'un rapport de clôture, certaines situations exigeraient des rapports continus sur l'initiative, par exemple, dans les cas suivants :

- un délai supplémentaire est nécessaire pour mieux mesurer et déterminer les résultats obtenus;
- on demande un renouvellement de l'initiative;
- le SCT demande des rapports continus pour mieux comprendre les résultats obtenus.

Le rapport de clôture informe le Parlement que l'initiative a pris fin et contient un résumé des résultats obtenus, y compris :

- les résultats communs obtenus;
- les ressources utilisées par rapport au financement approuvé pour l'initiative;
- les renseignements sur les programmes fédéraux qui reçoivent un financement continu (s'il y a lieu);
- les plans pour des évaluations ou audits futurs de l'initiative;
- les leçons apprises.

Ce rapport devrait être inclus dans le PM ou dans le RRM à titre de tableau supplémentaire. Le ministère responsable devrait utiliser le gabarit proposé ci-dessous pour préparer le rapport de clôture (se trouve à 6.1.5 Annexe E : gabarit du rapport de clôture.

5.5 Rôles et responsabilités

Le **ministère responsable** devrait :

- déterminer les délais et préparer les gabarits pour l'établissement de rapports. Le ministère devrait, entre autres, préciser :
  - la nature et la portée des renseignements à déclarer;
  - le public cible;
  - la date de présentation du rapport;
- recueillir des données auprès des ministères partenaires en temps opportun pour produire les rapports exigés par le comité de surveillance, le SCT et le Parlement;
- faire des efforts raisonnables pour s'assurer que les rapports sur les progrès réalisés contiennent des renseignements et complets;
- rédiger un exposé du rendement fondé sur les données fournies par les partenaires;
- coordonner l'établissement de tous les rapports publics requis, par exemple :
  - rapport annuel,
  - rapport de clôture;
- coordonner la collecte de données à inclure dans le PM et le RRM;
- mettre en place les systèmes financiers adéquats qui seront utilisés pour consolider les données ministérielles à inclure dans les rapports sur l'initiative.

Les **ministères partenaires** devraient :

- répondre aux demandes du ministère responsables avec exactitude et rapidité;
- démontrer les progrès réalisés par rapport aux cibles fixées;
- déterminer les changements aux mesures du rendement qui peuvent avoir une incidence sur l'établissement de rapports;
- mettre en place les systèmes financiers adéquats pour produire des rapports sur les coûts et le rendement jusqu'au niveau des activités ministérielles.

6.0 Ressources

▸ **Titres de la section**

Le présent guide énonce les attentes minimales. Les ministères devraient veiller à ce que le guide soit utilisé comme prévu.

La Division des résultats du Secteur de la gestion des dépenses du SCT :

- est chargée d'appuyer la gestion et l'établissement de rapports des initiatives horizontales;
- demeure à la disposition des ministères pour leur venir en aide.

Si vous avez des questions ou des commentaires concernant les initiatives horizontales ou le présent document, veuillez envoyer un courriel à results-resultats@tbs-sct.gc.ca.

6.1 Outils de gestion et d'établissement de rapports

Les ressources figurant aux annexes :

- ne sont pas obligatoires;
- visent à aider les ministères à gérer l'initiative et produire des rapports sur l'initiative.

Les ressources pour les rapports financiers et la mesure du rendement devraient être utilisées pour assurer le suivi des données.

Outils suggérés pour les initiatives horizontales	Étape correspondante
Annexe A : liste de vérification détaillée pour le cadre, la gouvernance et l'établissement de rapports	Toutes les étapes
Annexe B : mesure du rendement	3.2 : Mesures du rendement
Annexe C : gabarits des dépenses	5.0 : Établissement de rapports d'étape
Annexe D : gabarit de rapport d'étape (exemple)	5.0 : Établissement de rapports d'étape
Annexe E : gabarit du rapport de clôture	5.0 : Établissement de rapports d'étape
Annexe F : définitions	Toutes les étapes

6.1.1 Annexe A : liste de vérification détaillée pour le cadre, la gouvernance et l'établissement de rapports

Cadre de l'initiative horizontale

☐ Le ministère responsable collabora avec les ministères pour créer un cadre sommaire fondé sur les données disponibles.
☐ Le ministère responsable et les ministères partenaires ajoutent d'autres renseignements au cadre final pour une présentation du CT.
☐ Les résultats communs sont clairement énoncés.
☐ Thèmes pour répartir le financement en petits groupes
☐ Liste de toutes les activités de l'initiative horizontale par thème et ministère
☐ Chaque activité de l'initiative horizontale est indiquée sous le thème auquel son apport est le plus important.
☐ Liste du financement de l'ensemble de l'initiative, pour chaque thème et pour chaque activité de l'initiative horizontale
☐ Les activités de l'initiative horizontales sont décrites comme des compléments aux programmes existants ou comme de nouveaux programmes.
☐ Dépenses des services internes par ministère
☐ Les indicateurs de rendement (et les renseignements connexes, c'est-à-dire les cibles) ont été élaborés.
☐ Les résultats, les indicateurs de rendement et les renseignements connexes pour les thèmes et chaque activité de l'initiative horizontale sont énoncés.
☐ Les mesures du rendement donneront une bonne de l'incidence de l'initiative.
☐ Les commentaires du SCT sur les mesures du rendement ont été intégrés dans le cadre final.
☐ Les indicateurs portent sur les activités de l'initiative horizontale qui font partie de l'initiative.
☐ Le chef de la mesure du rendement dans chaque ministère est satisfait des résultats et des indicateurs.

Gouvernance

☐ Un comité de surveillance, un comité de soutien pour le comité de hauts dirigeants et des groupes de travail ont été mis sur pied et des calendriers des réunions ont été établis.
☐ Les ministères participent aux réunions du comité des hauts dirigeants, du comité de soutien pour le comité des hauts dirigeants et des groupes de travail, au besoin.
☐ Tous les efforts ont été faits pour préparer une seule présentation de l'initiative au CT.

☐ Un cadre à jour des résultats de l'initiative horizontale (tableau 1) est inclus dans toutes les présentations au CT, lorsque plusieurs présentations sont utilisées pour une seule initiative.
☐ La présentation du CT contient un engagement de tous les partenaires à présenter un rapport annuel au ministère responsable.
☐ Des analyses et examens périodiques des progrès réalisés en vue de la réalisation des résultats communs sont effectués par le comité des hauts dirigeants.

Exécution de l'initiative horizontale

☐ Les ministères exécutent les activités de l'initiative horizontale relevant de leur responsabilité afin d'obtenir les résultats escomptés.
☐ Le ministère responsable communique les exigences bien définies pour le suivi des dépenses et des résultats afin que les ministères puissent organiser leurs systèmes en conséquence.
☐ Les ministères recueillent les données ayant trait à leurs résultats et extrants.
☐ Les ministères comptabilisent toutes les dépenses liées à l'initiative.
☐ Le ministère responsable veille à ce que les comités de gouvernance tiennent des réunions régulières.
☐ Les enjeux imprévus qui se produisent sont abordés par les comités de gouvernance.
☐ Le ministère responsable informe le SCT de tous les nouveaux grands enjeux qui pourraient avoir une incidence sur la qualité et l'exactitude des rapports.

Établissement de rapports

☐ Le ministre responsable communique aux ministères partenaires les exigences relatives à l'établissement de rapports sur les dépenses pour rendre compte de tous les fonds approuvés.
☐ Le ministère responsable communique aux ministères partenaires les exigences relatives aux données sur les résultats.
☐ Les ministères comprennent leurs obligations envers le ministère responsable.
☐ Le ministère responsable indique aux ministères partenaires les délais relatifs à l'établissement de rapports.
☐ Le ministère responsable fournit aux ministères partenaires les gabarits pour l'établissement de rapports.
☐ Le ministère responsable et les ministères partenaires font le suivi des données sur les dépenses dans le système financier.
☐ Les ministères fournissent aux PDF des attestations pour toutes les données sur les dépenses déclarées.
☐ Les ministères envoient les renseignements relatifs aux rapports à temps avec une explication adéquate des écarts entre les données prévues et les données réelles.
☐ Les rapports annuels présentent une vue globale des dépenses liées à l'initiative horizontale.
☐ Les rapports annuels contiennent des renseignements sur la mesure dans laquelle le résultat commun a été atteint.
☐ Le ministère responsable obtient l'approbation du SCT concernant la date du rapport de clôture.
☐ Le ministère responsable prépare le rapport de clôture.
☐ Les ministères envoient tous les renseignements requis au ministère responsable aux fins du rapport de clôture.
☐ Les ministères effectuent des évaluations et des audits décidés conformément aux décisions prises par les comités de gouvernance.

6.1.2 Annexe B : mesure du rendement

Utiliser les principes du changement

Les initiatives horizontales sont souvent des projets complexes qui visent à aborder des enjeux sociaux importants. Dans ces cas, une brève description du principe du changement, qui sous-tend la logique de l'initiative, permet de comprendre comment et pourquoi les activités horizontales devraient avoir une incidence sur les résultats de haut niveau. Ces principes peuvent être utilisés par les ministères afin de déterminer les indicateurs du rendement qui démontrent comment les activités entreprises dans le Cadre de l'initiative horizontale contribuent à la progression vers les indicateurs de haut niveau. De plus amples renseignements se trouvent dans le guide du SCT Approches d'évaluation axées sur la théorie.

Mesurer les résultats du financement complémentaire

Les programmes ministériels reçoivent souvent un financement supplémentaire (ou financement complémentaire) dans le cadre des initiatives horizontales. Il peut être difficile de mesurer les répercussions du financement complémentaire séparément du programme lui même. Toutefois, les ministères sont tenus de rendre précisément compte du rendement du financement complémentaire reçu dans le Cadre de l'initiative horizontale.

Il existe 3 types possibles de financement complémentaire, entraînant différentes approches de mesure, notamment :

1. Le financement reçu pour exécuter des activités qui ne font pas partie du programme en cours :
   - à l'aide du rendement existant comme base de référence, le programme l'augmentation différentielle dans la réalisation des résultats liés au financement complémentaire;
   - cette mesure est souvent effectuée en révisant les cibles du rendement de façon ascendante.
2. Financement reçu pour élargir la portée d'une activité particulière du programme :
   - l'approche au point 1 ci-dessus peut être adéquate;
   - on pourrait utiliser le rendement antérieur de l'activité particulière du programme pour indiquer l'augmentation du rendement prévu avec l'utilisation du financement complémentaire;
   - un nouveau résultat escompté, un nouvel indicateur et une nouvelle cible pourraient être créés, dans la mesure du possible, pour mesurer le rendement de cette activité.
3. Financement pour une nouvelle activité :

- un nouveau résultat attendu, un nouvel indicateur et une nouvelle cible pourraient être créés pour mesurer le rendement de cette nouvelle activité.

6.1.3 Annexe C : gabarits des dépenses

Après l'approbation de l'initiative horizontale, le ministère devrait avoir rempli clairement les tableaux ci-après rendant compte du financement total attribué à l'initiative.

Tableau C1 : gabarit des dépenses consolidées

Initiative horizontale

Thème	Ministère	Lien vers l'activité de l'initiative horizontale au programme du répertoire des programmes	Activité de l'initiative horizontale	Affectation totale des fonds (de la date de début à la date de fin)	Total du financement complémentaire	Total des réaffectations internes	Dépenses prévues pour l'exercice	Dépenses réelles pour l'exercice
[Insérer le nom du thème]	[Insérer le nom du ministère]	[Insérer le nom du programme]	[Insérer l'activité de l'initiative horizontale]	[Insérer le montant]	[Insérer le montant, s'il y a lieu]	[Insérer le montant, s'il y a lieu]	[Insérer le montant]	[Insérer le montant]
	[Insérer le nom du ministère]	[Insérer le nom du programme]	[Insérer l'activité de l'initiative horizontale]	[Insérer le montant]	[Insérer le montant, s'il y a lieu]	[Insérer le montant, s'il y a lieu]	[Insérer le montant]	[Insérer le montant]
	[Insérer le nom du ministère]	[Insérer le nom du programme]	[Insérer l'activité de l'initiative horizontale]	[Insérer le montant]	[Insérer le montant, s'il y a lieu]	[Insérer le montant, s'il y a lieu]	[Insérer le montant]	[Insérer le montant]
Sous-total				[Insérer le sous-total pour le thème]	[Insérer le sous-total pour le thème]	[Insérer le sous-total pour le thème]	[Insérer le sous-total pour le thème]	[Insérer le sous-total pour le thème]
Services internes	**[Insérer le nom du ministère]**			[Insérer le montant]	[Insérer le montant, s'il y a lieu]	[Insérer le montant, s'il y a lieu]	[Insérer le montant]	[Insérer le montant]
	[Insérer le nom du ministère]			[Insérer le montant]	[Insérer le montant, s'il y a lieu]	[Insérer le montant, s'il y a lieu]	[Insérer le montant]	[Insérer le montant]
	[Insérer le nom du ministère]			[Insérer le montant]	[Insérer le montant, s'il y a lieu]	[Insérer le montant, s'il y a lieu]	[Insérer le montant]	[Insérer le montant]
Sous-total				[Insérer le sous-total pour les Services internes]	[Insérer le sous-total pour les Services internes]	[Insérer le sous-total pour les Services internes]	[Insérer le sous-total pour les Services internes]	[Insérer le sous-total pour le thème]
Total				[Insérer le total pour l'initiative horizontale]	[Insérer le total pour l'initiative horizontale]	[Insérer le total pour l'initiative horizontale]	[Insérer le total pour l'initiative horizontale]	[Insérer le total pour l'initiative horizontale]

Tableau C2 : gabarit détaillé pour le registre des fonds nouveaux et existants

Ministère	Fonds nouveaux (en dollars)						Fonds ministériels internes réaffectés à l'initiative (en dollars)						Total des fonds (nouveaux et existants) (en dollars)	Financement permanent après l'échéance (en dollars)
	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	Total des fonds nouveaux	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	Total des fonds existants		
Ministère 1														
Ministère 2														
Ministère 3														
Totaux														

Tableau C3 : gabarit pour l'inventaire détaillé du financement des activités horizontales

Ministère	Répertoire structuré des activités horizontales	Financement par activité horizontale (en dollars)						
		An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	Financement total	Financement permanent après l'échéance (en dollars)
Ministère 1	Activité horizontale							
	Activité horizontale							
	Services internes							
Ministère 2	Activité horizontale							
	Activité horizontale							
	Services internes							
Ministère 3	Activité horizontale							
	Activité horizontale							
	Services internes							
Totaux								

Tableau C4 : outil de suivi de l'écart

Ministère	Activité de l'initiative horizontale	Écart An 1					Écart An 2					Écart An 3					Écar An 4
		Fonds inutilisés	Reportés	Reportés (autres fins)	Autre	Total	Fonds inutilisés	Reportés	Reportés (autres fins)	Autre	Total	Fonds inutilisés	Reportés	Reportés (autres fins)	Autre	Total	Fond inutili
Ministère 1	Activité 1																
	Activité 2																
	Activité 3																
Ministère 2	Activité 1																
	Activité 2																
	Activité 3																
Ministère 3	Activité 1																
	Activité 2																
	Activité 3																

Tableau C5 : feuille de calcul pour le suivi et le rapprochement des fonds

Ministère	Activité de l'initiative horizontale	Affectation totale des fonds de la date de début à la date de fin (en dollars)	Affectation totale des fonds (en dollars)						Dépenses réelles (en dollars)						Écart (en dollars)					
			An					Total cumulatif	An					Total cumulatif	An					Total cumulatif
			1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Ministère 1	Activité 1																			
	Activité 2																			
	Activité 3																			
	Services internes																			
Ministère 2	Activité 1																			
	Activité 2																			
	Activité 3																			
	Services internes																			
Ministère 3	Activité 1																			
	Activité 2																			
	Activité 3																			
	Services internes																			

6.1.4 Annexe D : gabarit de rapport d'étape (exemple)

Résultats de l'initiative horizontale et rendement financier à ce jour

Survol des progrès de l'initiative horizontale, y compris :

- les dépenses cumulatives par rapport aux fonds alloués totaux de l'initiative;
- une évaluation des progrès réalisés vers l'atteinte des résultats, au moyen de données sur le rendement examinées par rapport aux résultats et aux cibles réels;
- tout changement à l'environnement contextuel ou aux hypothèses;
- les principaux enjeux à résoudre ou les décisions requises (par exemple, au sujet des résultats, des dépenses ou de la conformité).

Rendement des résultats de l'exercice financier

Les résultats au dernier exercice financier, y compris :

- la détermination :
  - de toute réussite et de tout défi connus au cours du dernier exercice financier;
  - de tout changement aux plans de la mesure ou de l'évaluation du rendement, par exemple :
    - changements aux indicateurs ou aux cibles;
    - nouvelles évaluations prévues ou changements aux évaluations prévues;
- le rendement par thèmes;
- tout enjeu lié à la qualité des données.

Rendement financier de l'exercice financier

Les progrès financiers, y compris :

- une mise à jour sur :
  - les dépenses prévues,
  - les dépenses réelles pour l'année;
- une explication des écarts importants;
- les dépenses par thèmes;
- les faits saillants de tout changement important aux niveaux de financement.

Tableau de suivi financier

Ministère	Activité du thème A approuvée par le CT	Affectation totale	Dépenses totales cumulatives prévues	Dépenses totales cumulatives réelles	Dépenses totales prévues pour l'exercice	Dépenses réelles totales pour l'exercice	Écart
Thème A							
Ministère A	**Activité A (nouvelle)**						
	Activité B (complémentaire)						
Ministère B	**Activité C (complémentaire)**						
Total du thème A							
Thème B							
Ministère A	**Activité A (nouvelle)**						
	Activité B (complémentaire)						
Ministère B	**Activité C (complémentaire)**						
Total du thème B							
Total de l'initiative horizontale							

Expliquer tout changement important apportés aux niveaux de financement

6.1.5 Annexe E : gabarit du rapport de clôture

Rapport de clôture de l'initiative horizontale

Nom de l'initiative horizontale :

Date de début :

Date de fin :

Ministère responsable :

Nombre de renouvellements :

Ministères partenaires :

Autres partenaires non fédéraux :

Dépenses

Total du financement fédéral, de la date de début à la date de fin (autorisé et réel)

Thèmes et services internes	Autorisations (conformément à la présentation au CT)	Dépenses réelles	Écarts
Thème A			
Thème B			
Services internes			
Totaux	$	$	$

Résultats

Indicateurs de rendement et données sur les tendances pour les résultats communs

Indicateurs de rendement	Données sur les tendances
Résultat commun	
Résultat du thème A	
Résultat du thème B	

Brève explication du rendement

Programmes recevant un financement permanent

Programme	Financement permanent	Objet
Total	$	

Plans (y compris les échéanciers) pour évaluation ou audit

6.1.6 Annexe F : définitions

activité d'initiative horizontale
Activité précise financée dans le cadre d'une initiative horizontale.

cadre de l'initiative horizontale
Cadre qui résume les renseignements clés sur la planification, comme la structure de l'initiative, en une représentation visuelle facile à comprendre, indiquant ce que l'initiative souhaite accomplir, de quelle façon elle prévoit mesurer ses progrès, et les ressources qu'elle prévoit utiliser, réparties par ministère et par activité.

dépenses prévues
Fonds qui doivent être dépensés dans une période donnée.

dépenses réelles
Coût réel d'une activité d'initiative horizontale dans une période donnée.

écart
Différence entre les dépenses prévues et les dépenses réelles ou les résultats prévus et les résultats réels.

financement complémentaire
Fonds ajoutés au financement du programme existant après l'affectation initiale dans le cadre d'une initiative horizontale.

fonds inutilisés
Fonds qu'il était prévu de dépenser au cours d'un exercice financier, mais qui ne l'ont pas été.

initiative horizontale
Initiative dans le cadre de laquelle au moins 2 organisations fédérales reçoivent un financement commun afin d'atteindre un résultat commun clairement défini, lequel a été désigné comme une initiative horizontale par le Cabinet ou le Conseil du Trésor

ministère
(tel que défini par la Loi sur la gestion des finances publiques)

a. L'un des ministères mentionnés à l'annexe I;
    1. l'un des secteurs de l'administration publique fédérale mentionnés à la colonne I de l'annexe I.1
b. toute commission nommée sous le régime de la Loi sur les enquêtes désignée comme tel, pour l'application de la présente loi, par décret du gouverneur en conseil;
c. le personnel du Sénat, celui de la Chambre des communes, celui de la bibliothèque du Parlement, celui du bureau du conseiller sénatorial en éthique, celui du bureau du commissaire aux conflits d'intérêts et à l'éthique, celui du Service de protection parlementaire et celui du bureau du directeur parlementaire du budget;
d. tout établissement public.

ministère partenaire
Organisation fédérale qui a été désignée comme participante à une initiative horizontale.

ministère responsable

Organisation fédérale à qui a été confiée la responsabilité d'agir à titre de secrétariat pour une initiative horizontale, y compris la responsabilité d'établir des rapports à son sujet.

programme complémentaire
Programme compris dans le répertoire des programmes qui a reçu un financement supplémentaire dans le cadre d'une initiative horizontale, contribuant à l'activité d'une initiative horizontale par suite du complément.

report
Fonds qui n'ont pas été dépensés pendant l'exercice financier pour lequel ils étaient affectés, mais qui seront utilisés au cours du prochain exercice financier.

résultat commun
Résultat que tente d'atteindre l'initiative horizontale.

services internes
Catégories de services définies dans le Guide sur la comptabilisation des dépenses des Services internes et l'établissement des rapports connexes, y compris la gestion des ressources humaines, les technologies de l'information, les services juridiques et les communications.

thèmes
Division de l'initiative en un nombre limité de secteurs de résultats plus petits et logiques. Les thèmes sont efficaces pour communiquer les secteurs de financement qui font partie d'une initiative.

Par exemple, une initiative horizontale des Jeux Olympiques pourrait avoir « activités sportives », « Accueil et diplomatie » et « Assurer la sécurité » comme 3 de ses thèmes. Les thèmes devraient être évidents. Ils sont souvent annoncés par le gouvernement au moment où une initiative est rendue publique ou ils peuvent figurer dans un MC ou dans une présentation au CT. Dans le cadre du cadre horizontal, chaque programme doit être relié à un seul thème.

Date de modification :
2018-05-17